



Samen werken aan een  
*cultuur van  
excellentie*



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

LAMMERT TIESINGA  
MARCA WOLFENSBERGER





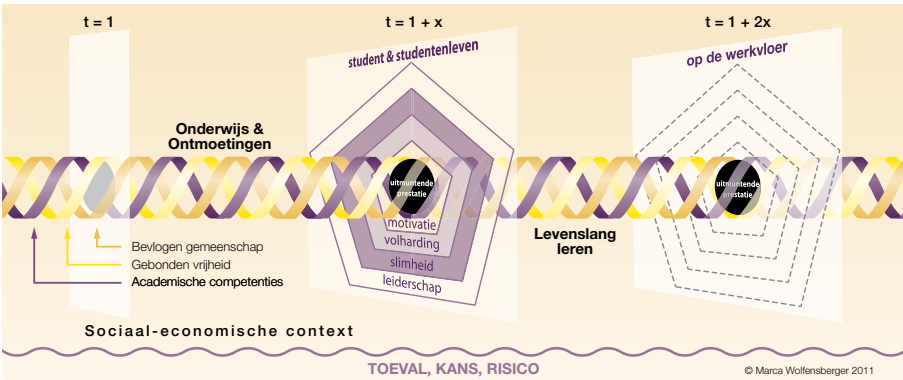
# Inhoud

Inleiding	5
1 Wat betekent excellentie voor ons?	8
2 Waardering van excellentie	10
3 De manier van doen binnen de opleiding	12
4 De stimulans van honoursprogramma's	14
5 De cultuur van excellentie en honours	16
Achtergrondinformatie	19
Achtergrondliteratuur	26

## Inleiding

Een cultuur van excellentie kun je omschrijven als een cultuur waarin iedereen zijn uiterste best doet om tot het best mogelijke resultaat te komen. Die cultuur betreft iedereen binnen de organisatie: het management, docenten, ondersteunend personeel, studenten. Samen vormen zij een gemeenschap.

Integratief model voor uitmuntende prestaties



Het model hierboven plaatst het leren van de student, met zijn individuele kenmerken, in de context van een bevlogen gemeenschap, waarin onderwijs en ontmoetingen plaatsvinden. Een bevlogen gemeenschap inspireert en stimuleert, verleidt tot creatieve en innovatieve prestaties, motiveert tot volharding, waardeert nieuwsgierigheid en slimheid en daagt uit tot durf en initiatief. Een gemeenschap met deze kenmerken mag model staan voor een cultuur van excellentie.

Veel hogescholen en universiteiten richten zich op de bevordering van een cultuur van excellentie. Bijvoorbeeld door honoursprogramma's in te voeren die studenten extra uitdaging bieden. Een ambitieuze studiecultuur van studenten wordt het best gerealiseerd binnen een cultuur van excellentie, waarin hoge verwachtingen leven en ambities worden voorgeleefd.

De cultuur van excellentie is een zaak die elke opleiding, faculteit, hogeschool of universiteit aangaat. Voor de ene instelling is het gemakkelijker om met de cultuur van excellentie om te gaan dan voor andere. Soms moeten interne drempels worden overwonnen: “doe maar gewoon”, “we lopen niet met onze verdiensten te koop”. Soms is een cultuuromslag binnen een opleiding merkbaar. Verschil maken mag dan, er is nu aandacht voor bijzondere prestaties, excellentie wordt gevierd. Studenten en docenten die betrokken zijn bij honoursprogramma's zijn enthousiast, verdienstelijke producten worden gepresenteerd en uitgevent, andere docenten en studenten worden nieuwsgierig en belangstellend, het werkveld raakt geïnteresseerd.

Een cultuur van excellentie is niet een zaak voor het management alleen, iets wat je door een besluit te nemen simpelweg kunt veranderen. Van belang is om samen het gesprek aan te gaan over waarin je gezamenlijk excellent wilt zijn, hoe je daaraan werkt en wat je zou kunnen verbeteren.

Deze handreiking is bedoeld als een hulpmiddel voor het gesprek binnen de opleiding, of bijvoorbeeld een faculteit, school of academie. Het gesprek kan nieuwe ideeën opleveren om de cultuur van excellentie te bevorderen. Het kan er ook toe leiden dat er tegenstrijdigheden wordenesignaleerd in de bestaande situatie die veranderd zouden moeten worden. Het is geen handleiding om stap voor stap tot een cultuur van excellentie te komen. Het kan wel leiden tot nieuwe ideeën en verbetermaatregelen. Daarom sluit elk hoofdstuk af met de vraag: wat gaan we doen? Door aandacht te geven aan deze vraag leidt het gesprek tot verandering.

Deze handreiking is door het Lectoraat Excellentie in Hoger Onderwijs en Samenleving van de Hanzehogeschool Groningen ontwikkeld en is toegepast in een pilot bij de Academie voor Sociale Studies binnen de hogeschool. Dit leidde tot geanimeerde discussies binnen docententeams en verhelderende gesprekken met studenten. Op grond van de pilot is de handreiking verder verbeterd. De tekst is vervolgens hier en daar aangepast zodat de handreiking ook binnen andere instellingen kan worden gebruikt. Wij hopen van harte dat dit boekje ook in uw instelling gebruikt kan worden in het stimuleren van een cultuur van excellentie.

## Over het gebruik van de handreiking

De handreiking bevat tal van vragen die te maken hebben met de cultuur van excellentie. Die vragen kunnen confronterend zijn, omdat ze gaan over onszelf en wat we van elkaar verwachten. Ze zijn niet bedoeld om elkaar de maat te nemen en ter verantwoording te roepen. Het is belangrijk om de vragen te bespreken in een veilig klimaat en met een goede gespreksleiding.

De handreiking roept vragen op die niet altijd gemakkelijk te beantwoorden zijn. Het gaat ook niet om het “juiste” antwoord. Het belangrijkste is dat er nieuwe, creatieve ideeën rijzen om de cultuur van excellentie te bevorderen. De handreiking wordt bij voorkeur besproken in een gemengde groep: docenten, teamleiders, medewerkers en studenten.

Tenslotte: een goed schriftelijk verslag van de gesprekken over dit thema is van groot belang. Dat helpt om ideeën vast te houden en uiteindelijk tot besluiten te komen.

## Opzet van de handreiking

De handreiking begint in hoofdstuk 1 met de waarde en betekenis die excellentie heeft voor de betrokkenen binnen de opleiding. Op welke punten wil je excellent zijn, hoge eisen stellen, sluit dit aan bij het werkveld, en hoe pak je dat gezamenlijk aan?

In hoofdstuk 2 komt aan de orde, of en hoe excellentie en ambities binnen de opleiding gewaardeerd worden. Immers, als excellentie en ambities belangrijk worden gevonden, is het ook belangrijk dat deze kenmerken worden herkend, erkend en gewaardeerd. Zijn er rituelen en symbolen die daarvoor worden toegepast?

Hoofdstuk 3 betreft de “manier van doen” binnen de opleiding. Iedereen heeft zijn helden, dat wil zeggen rolmodellen die bepaalde werkwijzen of een

manier van doen symboliseren. Wat zijn onze helden, rolmodellen, manieren van doen?

Hoofdstuk 4 gaat over de stimulans van honoursprogramma’s. Deze programma’s zijn in de eerste plaats bedoeld om de uitdaging te vergroten voor studenten die meer willen en meer kunnen. Ze zijn echter ook een middel om de cultuur van excellentie “in den brede” en een ambitieuze studiecultuur te stimuleren. Gebeurt dat voldoende?

Hoofdstuk 5 geeft een model met vier dimensies die als kenmerkend kunnen worden beschouwd voor een cultuur van excellentie en een ambitieuze studiecultuur. Herkent iedereen zich in dat beeld? Is dit kenmerkend voor het team? Wat kunnen we nog meer doen om die cultuur te benaderen?

In het laatste deel is meer achtergrondinformatie te vinden over cultuur, schoolcultuur en studiecultuur en hoe die zich tot elkaar verhouden. Daarnaast is er aandacht voor het Sirius Kompas dat op basis van de kennis en ervaringen binnen het Sirius Programma is ontwikkeld.



# I

## Wat betekent excellentie voor ons?

Aan het streven naar excellentie zijn waarden, opvattingen en houdingen verbonden. Excellentie is iets wat je belangrijk kunt vinden, waar je je “helden” aan ontleent en waar je je gedrag, werkwijzen, rituelen en dergelijke op richt. Excellentie is uitdaging, ambitie, de lat hoog leggen voor iedereen binnen de opleiding, een voorbeeld zijn voor anderen. Die waarde kun je koppelen aan verschillende aspecten waarop je als organisatie (opleiding) excellent wilt zijn. Die cultuur kan per opleiding heel verschillend zijn. Daarbij speelt ook de cultuur in het werkveld een grote rol. Wordt excellentie in het werkveld gewaardeerd en gestimuleerd dan kan de opleiding daarbij aansluiten. Een hoog niveau stimuleer je niet alleen van buitenaf. Je eigen intrinsieke motivatie en ambitie zijn noodzakelijke voorwaarden. Een gezamenlijke visie op excellentie is belangrijk. Daarmee kun je samen excellentie vormgeven.

### ALGEMEEN

- Wat verstaan we onder excellentie? Wat is het beeld dat je daarbij hebt?
- Wordt aan excellentie veel waarde gehecht binnen de opleiding? Waarin komt dat tot uiting?
- Is excellentie belangrijk binnen het werkveld waar we voor opleiden? Waarin uit zich dat?
- Op welke aspecten willen we als opleiding bij uitstek excellent zijn?

### DOCENT/MEDEWERKER

- Word je als docent/medewerker binnen de opleiding voldoende gestimuleerd om je eigen ambities te formuleren voor je eigen ontwikkeling en daaraan invulling te geven? Op welke manier?
- Wat stimuleert je? Wat belemmert je om tot de beste resultaten te komen?
- Ervaar je als docent/medewerker dat er binnen de opleiding hoge eisen worden gesteld aan je professionele functioneren? Op welke aspecten?
- Stel je als docent/medewerker hoge eisen aan jezelf? Op welke punten?
- Stel je als docent hoge eisen aan studenten in elke fase van de opleiding? Welke eisen?

### STUDENT

- Word je als student in de opleiding uitgedaagd om je eigen ambities te formuleren? Op welke manier?
- Wat stimuleert je? Wat belemmert je om tot de beste resultaten te komen?
- Ervaar je als student dat de opleiding/docent hoge verwachtingen heeft en eisen stelt? Op welke punten?
- Stellen studenten hoge eisen aan zichzelf? Op welke punten?

### Wat doen we goed en wat kan beter?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Wat gaan we doen?

Op welke aspecten willen we excellent zijn? Gaan we onze ambities verhogen? Op welke aspecten gaan we hogere eisen stellen? Gaan we die eisen verduidelijken? Hoe pakken we dat samen aan?

---

---

---

---

---

---

---

---



# 2

## Waardering van excellentie

Als een organisatie veel waarde hecht aan excellentie en ambitie, dan is het belangrijk dat er een cultuur is waarin excellentie en ambitie worden gewaardeerd. Dat geldt voor docenten, studenten, voor iedereen binnen de organisatie. Waardering van (excellente) prestaties is binnen een organisatie, ook binnen het onderwijs, niet vanzelfsprekend. Het past vooral binnen een cultuur waarin het individu zich mag onderscheiden. Soms moeten “culturele drempels” overwonnen worden om de waardering van individuele prestaties in praktijk te brengen. De waardering kan op veel manieren blijken.

### ALGEMEEN

- Wordt excellentie in onze opleiding gewaardeerd? Zijn wij een bevolgen gemeenschap die inspireert en stimuleert? Voelen we ons verleid tot creatieve en innovatieve prestaties? Mag je fouten maken als je iets nieuws uitprobeert? Voel je je binnen je team uitgenodigd om initiatief te nemen?

### DOCENT/MEDEWERKER

Op welke manier wordt excellentie van docenten/medewerkers gewaardeerd? Bijvoorbeeld in de vorm van:

- Gevraagd worden om mee te denken, een onderwerp verder uit te diepen?
- Tijd voor onderzoek?
- Individuele uitdrukking van waardering (complimenten, pluimen en dergelijke individueel of en public)?
- Extra beloning (presentjes, extra periodiek en dergelijke) of een studiereis?
- Medailles, prijzen, vermelding op een Wall of Fame?
- Is de vorm goed? Gebeurt het voldoende? Zou het anders moeten? Wie zou(den) deze waardering moeten geven (dean, teamleider, hoogleraar, lector, student)?

### STUDENT

- Word je als student in de praktijk individueel beoordeeld, ook als sprake is van groepsactiviteiten?
- Wordt nieuwsgierigheid en slimheid van studenten gewaardeerd? Door docenten? Door medestudenten?
- Wordt excellentie van studenten gewaardeerd? In de vorm van hoge cijfers, uitnodigen om mee te denken, uitreiken van prijzen, pluimen, vermelding op een Wall of Fame?
- Zijn andere vormen van waardering gewenst? Wie zou die waardering moeten geven? De dean, een teamleider, hoogleraar, lector, docent of medestudent?

Wat doen we goed en wat kan beter?

---

---

---

---

---

---

---

---

Wat gaan we doen?

Moeten excellentie en ambities binnen de opleiding meer worden gewaardeerd? Voor studenten/docenten/medewerkers? Op welke manier?

---

---

---

---

---

---

---

---



## 3

## De manier van doen binnen de opleiding

Cultuur is voor een belangrijk deel: de manier van doen. Een cultuur van excellentie zou zich moeten uiten in een manier van werken en professioneel gedrag. Soms is de manier van werken of het gewenste gedrag van een docent, medewerker of student expliciet omschreven. Soms wordt het impliciet gecommuniceerd: via voorbeeldgedrag, rolmodellen of via verhalen over “helden” uit de wetenschap, maatschappij of beroepenwereld. Introductie, scholing en training zijn er ook op gericht. Van onze manier van doen, onze gewoonten zijn we ons niet altijd bewust. Welke gewoonten hebben we?

- Zijn er expliciete werkwijzen, gedragsregels of afspraken binnen de opleiding die passen binnen de cultuur van excellentie? Voor management, docenten, overige medewerkers en studenten? Welke?
- Zijn er meer impliciete gedragsnormen, bijvoorbeeld via voorbeeldgedrag, rolmodellen in opleiding en werkveld, “helden” uit beroep, wetenschap of maatschappij? Welke? Hebben we daar steun aan?
- Zijn er (meer) expliciete werkwijzen of gedragsregels gewenst? Op welke punten? Voldoen de werkwijzen die aansluiten op de punten waarop we met name excellent willen zijn (zie hoofdstuk 1)?
- Wie zou je tot voorbeeld willen verheffen? Voor jezelf, het team, voor studenten? Waarom?
- Zijn er gewoonten of werkwijzen gegroeid die niet stroken met de regels en normen die we als “excellent” of op z’n minst als “professioneel” zien? Welke?

Wat doen we goed en wat kan beter?

---

---

---

---

---

---

---

---

Wat gaan we doen?

Zijn er werkwijzen binnen de school die aanpassing behoeven?

Wat zijn de verbeterpunten?

Hoe pakken we dat aan?

---

---

---

---

---

---

---

---

# 4

## De stimulans van honoursprogramma's

Honoursprogramma's zijn programma's voor studenten die meer kunnen en willen dan hun reguliere opleiding biedt. De invoering van honoursprogramma's is ook bedoeld om "in den brede" een ambitieuze studiecultuur te bevorderen. Of het dat effect heeft is afhankelijk van verschillende factoren: bekendheid, aantrekkelijkheid, uitstraling, instroommogelijkheden in elke fase van de opleiding, civiel effect en dergelijke. Krijgt iedereen het gevoel: dat wil ik ook, daar wil ik bijhoren, daar zet ik me voor in?

- Zijn er in de opleiding honoursprogramma's voor elke fase van de opleiding? Kunnen studenten in elke fase van de opleiding instromen in één of meer programma's? Zijn er mogelijkheden voor laatbloeiers?
- Zijn we tevreden over de deelname van studenten aan de honoursprogramma's? Zijn er in potentie nog veel studenten die in aanmerking komen maar niet deelnemen?
- Weet iedereen binnen de opleiding welke honoursprogramma's er zijn?
- Worden studenten gestimuleerd om aan een honoursprogramma deel te nemen? Worden ze ook persoonlijk benaderd door studieloopbaanbegeleiders of docenten?
- Ligt in de communicatie over de honoursprogramma's de nadruk op de mogelijkheden die het voor de student zelf biedt? Bijvoorbeeld uitdagende activiteiten, contact met het werkveld, doorstroommogelijkheden naar een master, civiel effect? Zijn studenten zelf ambassadeurs van hun excellentieprogramma?
- Zijn de studenten die aan een honoursprogramma deelnemen een zichtbare groep binnen de opleiding? Hebben ze een eigen fysieke plek in het gebouw?
- Wordt binnen de opleiding aandacht gegeven aan wat ze doen? Worden resultaten/producten binnen en buiten de opleiding uitgevent?
- Is het werkveld actief en merkbaar/zichtbaar betrokken bij de honoursprogramma's?
- Krijgt iedereen het gevoel: dat wil ik ook, daar wil ik bijhoren, daar zet ik me voor in?

### Wat doen we goed en wat kan beter?

### Wat gaan we doen?

- Moeten er meer honoursprogramma's worden ingevoerd?
- Moet er meer bekendheid worden gegeven aan honoursprogramma's?
- Moeten de parels van de honoursprogramma's meer bekendheid krijgen?



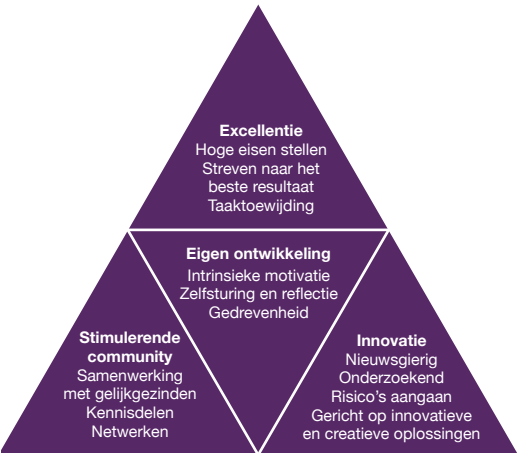


# De cultuur van excellentie en honours

In de voorgaande paragrafen zijn al veel zaken de revue gepasseerd die betrekking hebben op een cultuur van excellentie. Dit hoofdstuk vormt een laatste toets: in hoeverre zijn we op excellentie gericht?

Zoals het integratieve model voor uitmuntende prestaties van Wolfensberger (zie inleiding) en het Sirius Kompas (zie achtergrondinformatie) laten zien: belangrijk is het creëren van een klimaat waarin studenten en docenten mogen en kunnen excelleren. Dat vraagt om een heldere focus en constante aandacht. Het stimuleren van samenwerking en uitwisseling is belangrijk, zowel tussen studenten als ook tussen studenten en docenten. Cultuur en communityvorming vragen ook om een door de organisatie gedragen visie op excellentie, organisatie en sturing, om docenten die passen bij honoursonderwijs, om een herkenbare meerwaarde van honours onderwijs en om netwerken waarin je leert van elkaar.

Hieronder staan in een driehoek vier elementen van een cultuur van excellentie. De elementen zijn ontleend aan literatuur over de cultuur in honoursprogramma's en over honoursstudenten, en aan eigen onderzoek. Ze geven in beknopte vorm een ideaal van een cultuur van excellentie: een bevlogen gemeenschap. Die cultuur is gericht op het bereiken van het beste resultaat, op ieders ontwikkeling, op onderlinge stimulans, samenwerking en kennisdeling en op innovatieve en creatieve oplossingen.



Kernelementen van een cultuur van excellentie

- Herkennen we deze elementen in de studiecultuur van onze uitblinkers in honoursprogramma's?
- Herkennen we de elementen bij onze reguliere studenten?
- Herkennen we de elementen bij onszelf (het team/de groep) ?

Wat doen we goed en wat kan beter?

---

---

---

---

---

Wat gaan we doen?

Welke elementen van de driehoek willen we in ons team en het onderwijs verbeteren? Hoe?

---

---

---

---

---





## Achtergrondinformatie

### Cultuur

Cultuur omvat de gezamenlijke waarden en praktijken binnen een gemeenschap. Het vormt onze mentale programmering of mentale software (Hofstede, Hofstede & Minkow, 2011), waar we ons meer of minder van bewust zijn. Waarden zijn de zaken waar we waarde aan hechten, die richting geven aan ons gedrag. Cultuur wordt daarom ook wel globaal omschreven als “de manier van doen”. Cultuur is wat mensen met elkaar verbindt en aan volgende generaties wordt overgedragen. Opvoeding en onderwijs zijn dragers van de cultuur.

Voor het in kaart brengen van de organisatiecultuur wordt vaak gebruik gemaakt van het ui-model (zie o.a. Sanders en Nuijen, 1999) dat van binnen naar buiten bestaat uit verschillende lagen:

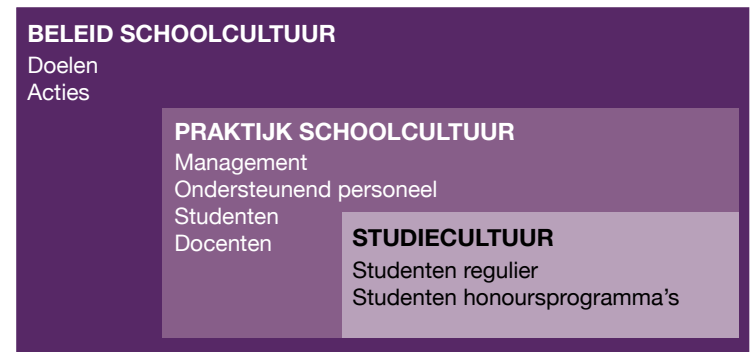
- Waarden en grondbeginselen: opvattingen en normen die bepalen wat goed en slecht is, normaal of abnormaal en dergelijke vormen de kern van de cultuur.
- Rituelen: sociale gewoonten die binnen een cultuur iets essentieels uitdrukken, in gedragspatronen, vergaderingen, prijsuitreikingen, vieringen.
- Helden: reële of imaginaire personen binnen of buiten de organisatie die de leden van de organisatie bewonderen. Ze vertegenwoordigen rolmodellen, werkwijzen, waar een voorbeeldwerking van uitgaat.
- Symbolen: de buitenste en voor de buitenwereld best waarneembare schil; de huisstijl, aankleding, behuizing, het taalgebruik enz.

De buitenste drie schillen (rituelen, helden en symbolen) worden ook wel praktijken genoemd. Deze aspecten van cultuur komen in de handreiking terug.

### Schoolcultuur en studiecultuur

De vragen in deze handreiking hebben betrekking op schoolcultuur en studiecultuur. Hieronder is in een schema aangegeven hoe schoolcultuur en studiecultuur zich tot elkaar verhouden. De schoolcultuur is de cultuur binnen de universiteit, hogeschool, school, academie, opleiding of faculteit. De schoolcultuur betreft iedereen: management, docenten, stafmedewerkers en studenten. De studiecultuur is daarin ingebed: het betreft de cultuur van studenten in relatie tot het studeren. Het gaat dan om waarden, houdingen en gedragingen die kenmerkend zijn voor een bepaalde groep (community) van studenten. Bijvoorbeeld gericht zijn op hoge cijfers, hard werken voor het beste resultaat, jezelf willen onderscheiden, samenwerken en kennisdelen, waarderen van nieuwe ideeën. Of: genoeg nemen met zesjes, sterk individueel werken, waarderen van praktijken die hun nut hebben bewezen en dergelijke.





Elementen van schoolcultuur

Het schema maakt duidelijk dat cultuur niet eenduidig of harmonieus hoeft te zijn. Het management voert een bepaald beleid, maar de praktijk kan anders zijn.

De cultuur in een school, universiteit of hogeschool wordt voor een deel bepaald door het beleid: doelen en beleidsmaatregelen (acties). Bijvoorbeeld door hoge kwaliteitseisen te stellen, prijzen in te voeren, honoursprogramma's in te voeren en dergelijke zodat iedereen wordt uitgedaagd om z'n uiterste best te doen. Het beleid heeft invloed op de feitelijke schoolcultuur (de praktijk). Toch kan de feitelijke cultuur ook afwijken van het beleid. Daarnaast kunnen er in de praktijk verschillende subculturen bestaan die er verschillende visies en praktijken op na houden. De cultuur van het management kan anders zijn dan die van de docenten, en de cultuur van studenten anders dan die van docenten. Studenten zijn immers van een andere generatie en hebben hun eigen jongerencultuur. Internationale studenten (bijvoorbeeld uit Duitsland, China) kunnen ook sterk van elkaar en van de Nederlandse studenten verschillen. De studiecultuur van de studenten in een honoursprogramma kan verschillen van de studiecultuur in het reguliere onderwijs. Met andere woorden: een cultuur is vaak niet eenduidig en niet altijd harmonieus. Er kunnen verschillen zijn die soms tot botsingen kunnen leiden.

Cultuur laat zich niet met een druk op de knop veranderen. Ook niet door een besluit van het management. Cultuurverandering is in de regel een geleidelijk proces waarbij veel factoren op elkaar inwerken. Door je bewust te zijn van de heersende cultuur en samen een visie te vormen over waar je naartoe wilt, kun je ook zelf invloed uitoefenen op de cultuur.





## Sirius Kompas

Het Sirius Programma is in 2008 gestart met het centrale doel om excellentie te bevorderen in het hoger onderwijs: het beste halen uit de betere studenten. Op basis van de ervaringen en inzichten van de deelnemende hogescholen en universiteiten, en op basis van expertise en literatuur, heeft het Sirius Programma een kompas ontwikkeld met zes zogenaamde koersbepalende elementen. Voor het slagen van excellentiebeleid zijn op al deze terreinen aandacht, activiteiten en investeringen nodig.



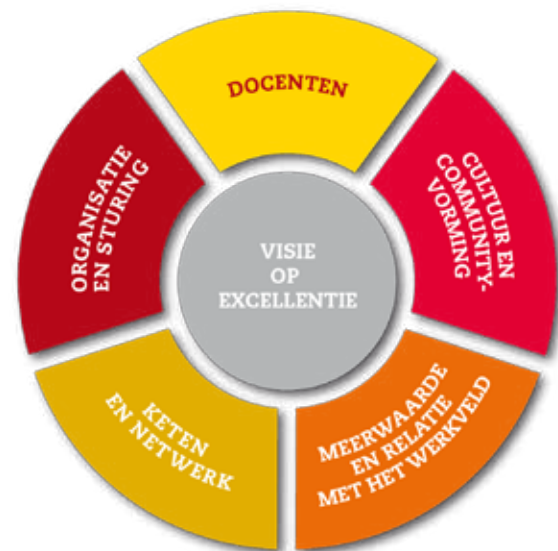
### **VISIE OP EXCELLENTIE**

Een duidelijke, onderbouwde en door de organisatie gedragen visie op excellentie is essentieel voor het slagen van excellentiebeleid, zoals ook bleek uit het eerste hoofdstuk “Wat betekent excellentie voor ons?”. Onderwijsinstellingen verschillen van elkaar als het gaat om de visie op onderwijs. Daarom is het van belang om uit te gaan van uw eigen onderwijsprofiel. Zorg dat helder is wat u onder excellentie verstaat en wat u wilt bereiken. Neem daarbij de behoeften van studenten en docenten mee in de aanpak en optimalisering hiervan. Zorg dat iedereen in de organisatie kennis heeft van de visie en deze ook kan uitdragen.

### **ORGANISATIE EN STURING**

Een goede verankering in de organisatie is van groot belang voor het wel-slagen van een dergelijke onderwijsinnovatie. Op elk niveau van de organisatie moet iemand uit het management eigenaar zijn van het excellentiebeleid. Ook belangrijk is dat het wordt ingebed in het personeelsbeleid en dat de voortgang van de implementatie van de inhoudelijke programma's wordt gemeten. Naast inbedding in de bestaande organisatie is betrokkenheid vanuit het College van Bestuur onmisbaar.





### DOCENTEN

Excellente studenten vragen om excellente docenten. Het is van belang dat docenten betrokken zijn bij vorming van het excellentiebeleid en de doorvertaling naar de onderwijspraktijk. Aandacht voor professionalisering van docenten is noodzakelijk. Daarnaast moeten docenten ook worden gefaciliteerd, onder andere door het geven van uren om zich te professionaliseren, activiteiten op te zetten en nieuwe vormen van onderwijs uit te proberen.

### CULTUUR EN COMMUNITYVORMING

Zoals je merkt als je met je team deze handreiking gebruikt, is het creëren van een klimaat waarin studenten en docenten mogen en kunnen excelleren een continu proces. Het vraagt om een heldere focus en constante aandacht. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat studenten en docenten zich eigenaar voelen van wat er in honoursprogramma's gebeurt. Ook het stimuleren van samenwerking en uitwisseling is belangrijk, zowel tussen studenten alsook tussen studenten en docenten. En tussen docenten onderling, niet alleen binnen de eigen opleiding, maar ook over de schotten van opleidingen en faculteiten heen. Dit is niet gebruikelijk, dus vraagt het om actie van de instelling. Geef de community ook een fysieke plek op uw instelling waar studenten en docenten altijd bij elkaar kunnen komen.

### MEERWAARDE EN RELATIE MET HET WERKVELD

Excellentiebevordering is vaak nieuw voor mensen, zowel binnen uw organisatie als voor de studenten. Cruciaal is om de meerwaarde te blijven aantonen. Laat zien wat de studenten opleveren, wat het niveau is en wat de docenten zelf leren. Hierin is de samenwerking met het werkveld van belang, met name waar het gaat om het concretiseren van de meerwaarde van excellentieprogramma's. Maak inzichtelijk wat nu precies dat hogere niveau is en hoe zich dat vertaalt naar betere perspectieven van honoursstudenten op de arbeidsmarkt.

### KETEN EN NETWERK

In netwerken leer je van elkaar. Zowel door te leren van de successen als van de uitdagingen waarmee een instelling moet omgaan, wordt nieuwe kennis en kunde opgedaan die onmisbaar is bij het welslagen van excellentieprogramma's. Samenwerking binnen de onderwijsketen en het creëren van een doorlopende leerlijn met goede onderlinge afstemming voorkomt dat studenten door gebrekkige aansluiting afhaken.

Tenslotte: de aanbevelingen in het Siriuskompas zijn het resultaat van kennisdeling binnen het Siriusprogramma. Kennisdeling vond plaats op basis van ervaring in de praktijk van het hoger onderwijs én op basis van onderzoek. De afgelopen jaren is door universiteiten en hogescholen in Nederland in toenemende mate onderzoek gedaan op het gebied van excellentie, zijn resultaten van onderzoek gedeeld, onder andere op (internationale) conferenties en zijn publicaties verschenen. Enkele daarvan, die gaan over de cultuur van excellentie, zijn in de literatuurlijst van dit boekje opgenomen. Onderzoek op het gebied van excellentie en honoursonderwijs is belangrijk om kwaliteit en succes te bereiken. Daarbij gaat het zowel om het gebruik maken van onderzoek dat eerder en elders is verricht, als ook om eigen onderzoek. Onderzoek binnen de eigen onderwijssetting als ook op grotere schaal is nodig om het succes van excellentiebeleid en honoursonderwijs ook op de langere termijn te bevorderen.

## Achtergrondliteratuur

Bartelds, V., Drayer, L., & Wolfensberger, M.V.C. (2012). Mission, Performance Indicators, and Assessment in U.S. Honors: A View from the Netherlands. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 13 (2), 129-143.

Coppoolse, R., Eijl, P.J. van, & Pilot, A. (2013). *Hoogvliegers, ontwikkeling naar professionele excellentie*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam, Rotterdam University Press.

Deal, T.E. & Peterson, K.D. (2009). *Shaping School Culture. Pitfalls, Paradoxes, & Promises*. San Francisco: John Wiley & Sons/ Jossey-Bass.

Eijl, P. van, Pilot, A., & Wolfensberger, M. (Eds.) (2010). *Talent voor morgen. Ontwikkeling van talent in Hoger Onderwijs*. Hoger Onderwijsreeks. Groningen: Noordhoff.

Ford, J. (2008). Creating an Honors Culture. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 9 (1), 27-29.

Hanzehogeschool Groningen (2008). *Ruimte voor excellentie. Aanvraag Siriusprogramma Hanzehogeschool Groningen*. Groningen: Hanzehogeschool.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management* 14, 188-194.

Mariz, G. (2008). The Culture of Honors. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 9 (1), 19-25.

Martin, J. (2004). *Organizational Culture. Research Paper No 1847. Research Paper Series*, Stanford: Graduate School of Business.

Sanders, G., & Neuijen, B. (1999). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum, Stichting Management Studies.

Sirius Programma (2013). *Op koers met excellentie*. Den Haag. [www.siriusprogramma.nl](http://www.siriusprogramma.nl)

Slavin, Ch. (2008). Defining Honors Culture. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 9 (1), 15-18.

Tiesinga, L. (2010). Ontwikkeling van excellentieonderwijs in het hbo; de casus Hanzehogeschool Groningen. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 28 (4), 228-238.

Tiesinga, L. (2013). *Cultuur van honourscommunities. Rapportage Onderzoek excellentie, communities en cultuur*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen. [www.hanze.nl/excellentie](http://www.hanze.nl/excellentie)

Wolfensberger, M.V.C. (2011). Excelleren in Hoger Onderwijs en Samenleving: een integratief model rondom uitmuntende prestaties. *Onderzoek van Onderwijs*, 40 (3), 44-51.

Wolfensberger, M.V.C. (2012). *Teaching for Excellence. Honors Pedagogies Revealed*. Münster: Waxmann.

Wolfensberger, M.V.C., & Offringa, G.J. (2012). Qualities honours students look for in Faculty and Courses, Revisited. *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 13 (2), 171-182.

Youngworks, Motivaction, Platform Bèta Techniek (2011). *Het Excellentiemodel. Jongeren over uitblinken*. [www.platformbetatechniek.nl](http://www.platformbetatechniek.nl)







**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

Lectoraat Excellentie in  
Hoger Onderwijs en Samenleving



Grafisch ontwerp: Dineke Buijs BNO Druk: Marnedrukkers, Leens

**share** your talent. **move** the world.

ISBN 978-90-5303-120-9



9 789053 031209 >